EB20-N-11.002



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

NORMAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE GOVERNANÇA DO EXÉRCITO BRASILEIRO

1ª Edição
2025

EB20-N-11.002



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

NORMAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE GOVERNANÇA DO EXÉRCITO BRASILEIRO

1ª Edição
2025



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

PORTARIA – EME/C Ex Nº 1.582, DE 15 DE JULHO DE 2025

Aprova as Normas para implementação da Política de Governança do Exército Brasileiro (EB20-N-11.002), 1ª Edição, 2025.

O CHEFE DO ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO, no uso da atribuição lhe confere o art. 2º da Portaria - C Ex Nº 2.508, de 14 de julho de 2025, que aprova a Política de Governança do Exército Brasileiro (EB10-P-01.007), 2ª Edição, 2025, e considerando o que consta nos autos 64535.119055/2024-12, resolve:

Art. 1º Ficam aprovadas as Normas para implementação da Política de Governança do Exército Brasileiro (EB20-N-11.002), 1ª Edição, 2025, na forma desta Portaria.

Art. 2º Fica revogada a Portaria EME/C Ex Nº 465, de 9 de agosto de 2021.

Art. 3º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

General de Exército RICHARD FERNANDEZ NUNES
Chefe do Estado-Maior do Exército

(Publicado no Boletim do Exército nº 30, de 25 de julho de 2025)

FOLHA REGISTRO DE MODIFICAÇÕES (FRM)

NÚMERO DE ORDEM	ATO DE APROVAÇÃO	PÁGINAS AFETADAS	DATA

ÍNDICE DE ASSUNTOS

Pag

CAPÍTULO I - DA FINALIDADE 5
CAPÍTULO II - DOS MACROPROCESSOS E PROCESSOS 5
CAPÍTULO III - DAS ATIVIDADES DE GOVERNANÇA E GESTÃO 6
Seção I - Estado-Maior do Exército 6
Seção II - Órgãos de Governança e Gestão Setoriais 7
Seção III - Órgãos das Instâncias de Gestão 8
CAPÍTULO IV - DA GESTÃO DE RISCOS E INTEGRIDADE 10
CAPÍTULO V - DO CONTROLE INTERNO 10
CAPÍTULO VI - DAS DISPOSIÇÕES FINAIS 10

NORMAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE GOVERNANÇA DO EXÉRCITO BRASILEIRO

CAPÍTULO I
DA FINALIDADE

Art. 1º Estas normas têm por finalidade atribuir responsabilidades e coordenar as atividades de governança e gestão em consonância com a Política de Governança do Exército Brasileiro.

CAPÍTULO II
DOS MACROPROCESSOS E PROCESSOS

Art. 2º Os macroprocessos da Cadeia de Valor Agregado do Exército Brasileiro (CVA-EB) são complexos, transversais e multidisciplinares, envolvendo diversos órgãos de direção setorial e organizações militares, que apresentam as seguintes características:

I - desenvolvem processos, atividades, ações e iniciativas estratégicas que se integram e contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos do Exército;

II - desdobram-se em vários outros processos que atuam interdependentes, com rotinas para somar esforços na consecução dos resultados finais de entregas;

III - envolvem recursos humanos em diferentes órgãos, estruturas, cargos, atribuições e competências, demandando capacitações integradas; e

IV - implicam no desenvolvimento de sistemas de Tecnologia da Informação (TI) integrados em apoio à governança e à gestão para o monitoramento, a avaliação e o rastreamento dos resultados obtidos.

Art. 3º Das características dos macroprocessos da CVA-EB, decorrem:

I - estabelecer mecanismos transversais e descentralizados de atuação com vistas a formulação, implementação, monitoramento e avaliação da Política de Governança do Exército;

II - alinhar os planejamentos estratégicos setoriais, os planos de governança e gestão e os planos de gestão com o planejamento e o plano estratégico do Exército, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos e o apoio à tomada de decisão;

III - aperfeiçoar os macroprocessos e processos da CVA-EB, considerando sua transversalidade, para melhorar a integração entre as diferentes áreas e sistemas, com vistas a entregar valor público com eficiência, eficácia e efetividade;

IV - priorizar a gestão de riscos e de integridade em macroprocessos, processos, atividades e ações;

V - aumentar a capacidade de resposta, confiabilidade das informações e integração de sistemas de TI para permitir atender às conformidades legais, contábeis, fiscais e patrimoniais nas auditorias internas e externas, considerando os diversos órgãos, setores e áreas;

VI - atualizar as normas reguladoras internas, considerando a transversalidade e a integração dos macroprocessos e processos, buscando a implementação de boas práticas, baseado em evidências das ações realizadas e utilizando-se de mecanismos que garantam a conformidade legal, contábil, fiscal, patrimonial e a integridade de suas práticas; e

VII - permitir transparência na prestação de contas que evidencie responsabilidades pelas decisões tomadas e ações implementadas, salvaguardando a aplicação de recursos públicos com lisura, ressaltando o compromisso com a divulgação das atividades, prestando informações confiáveis, relevantes e tempestivas à sociedade.

CAPÍTULO III

DAS ATIVIDADES DE GOVERNANÇA E GESTÃO

Seção I

Estado-Maior do Exército

Art. 4º O Estado-Maior do Exército (EME) coordena as atividades de governança e a gestão no âmbito do Exército.

Art. 5º O EME realiza as atividades do art. 4º destas Normas por intermédio de suas subchefias, escritório de projetos e assessorias, em coordenação com o órgão de direção operacional (ODOp), os órgãos de direção setorial (ODS), os órgãos de assistência direta e imediata ao Comandante do Exército (OADI) e os órgãos de assessoramento superior.

Art. 6º A Assessoria de Governança e Gestão (AGG) do EME, órgão técnico do Sistema de Governança e Gestão do Exército (SG²Ex), é responsável por assessorar o Chefe do EME na coordenação, no monitoramento e no controle das atividades de governança e gestão no âmbito do Exército, com as seguintes competências:

I - assessorar nas ações de implementação da Política de Governança e das presentes Normas, no âmbito do Exército;

II - propor a atualização das normas e da metodologia de governança e gestão do Exército, promovendo as capacitações necessárias;

III - assessorar e coordenar as atividades de governança e gestão no âmbito do Exército, por meio de canal técnico com as Subchefias/EME, o Escritório de Projetos do Exército (EPEx), as Assessorias de Governança e Gestão Setoriais (AGGSet), no âmbito dos ODS/OADI, a Assessoria de Governança e Gestão Operacional (AGGOp), no âmbito do ODOp, e as Assessorias de Gestão dos Comandos Militares de Área (C Mil A);

IV - assessorar e coordenar a governança dos macroprocessos da CVA-EB, a gestão dos riscos e indicadores estratégicos do Exército;

V - realizar a coordenação geral das ações de implementação do Programa e do Plano de Integridade do Exército;

VI - coordenar a Prestação de Contas Anual (PCA) e elaborar o Relatório de Gestão do Comando do Exército (RGCE); e

VII - estabelecer, quando requisitada, ligação técnica com as instâncias externas de governança e com outros órgãos da administração pública, para tratar dos assuntos de governança e gestão.

Seção II

Órgãos de Governança e Gestão Setoriais

Art. 7º O(s) ODOp, ODS e OADI, sob a orientação e coordenação do EME, são responsáveis por promover a governança e a gestão em áreas setoriais específicas, com as seguintes atribuições:

I - elaborar as normas de governança e gestão setoriais para implementar processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes de governança estabelecidos na Política de Governança do EB;

II - elaborar, monitorar e avaliar o planejamento estratégico setorial, promovendo o alinhamento sistêmico da gestão organizacional, em alinhamento à Política Militar Terrestre (PMT), à Estratégia Militar Terrestre (EMT) e ao Plano Estratégico do Exército (PEEx);

III - monitorar as iniciativas estratégicas definidas no PEEx sob sua responsabilidade, bem como suas metas de execução física e financeira, riscos e indicadores de resultado;

IV - realizar a medição e o monitoramento das metas e dos indicadores estratégicos do Exército sob sua responsabilidade, e dos seus próprios indicadores, elaborando e mantendo atualizadas as Fichas de Qualificação dos Indicadores (FQI);

V - elaborar, gerenciar e monitorar a Cadeia de Valor Agregado Setorial (CVA Set), em alinhamento à CVA-EB, realizando o mapeamento dos processos de sua responsabilidade, com a identificação dos riscos e controles internos, bem como, definindo indicadores setoriais;

VI - realizar a gestão dos riscos estratégicos do Exército sob sua responsabilidade, bem como dos riscos setoriais e respectivos controles internos;

VII - coordenar a atualização, a execução e o monitoramento de seus planos de integridade setoriais;

VIII - realizar a Reunião da Análise da Estratégia (RAE) Setorial;

IX - fornecer ao EME as informações necessárias para a PCA; e

X - disponibilizar e manter, em seus sítios oficiais na Internet, informações sobre a gestão do órgão.

Art. 8º O Plano de Governança e Gestão Setorial (PGGSet) e o Plano de Governança e Gestão Operacional (PGGOp) deverão incorporar obrigatoriamente, em único documento, as seguintes informações:

I - a CVA Set, a partir da CVA-EB constante da Missão do Exército, Fase 1 do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEx);

II - o Mapa Estratégico Setorial, com base no Mapa Estratégico constante da PMT (Fase 3 do SIPLEx);

III - as iniciativas estratégicas (IE) previstas no PEEx sob sua responsabilidade direta, com a priorização e os seus respectivos desdobramentos em projetos ou planos de ação;

IV - as metas e os indicadores estratégicos do Exército sob sua responsabilidade;

V - o desdobramento dos objetivos, constantes do mapa estratégico setorial, em projetos ou planos de ação e iniciativas de gestão interna;

VI - os indicadores e as metas dos objetivos estratégicos setoriais;

VII - os riscos estratégicos do Exército sob responsabilidade do órgão e os riscos setoriais com os respectivos controles internos; e

VIII - os riscos e as medidas de integridade setoriais.

§1º Os PGGSet/PGGOp deverão estar alinhados ao PEEx e seguir a metodologia do SIPLEx para a sua elaboração.

§2º Os Planos de Integridade Setoriais comporão os PGGSet/PGGOp e deverão estar alinhados ao Plano de Integridade do Exército.

§3º As CVA Set e os PGGSet/PGGOp serão aprovados pelos Comandantes/Chefes/ Secretários do ODOp, dos ODS e dos OADI.

Art. 9º O(s) ODS, ODOp e OADI deverão constituir as AGGSet/AGGOp para tratar das temáticas sob sua responsabilidade, aproveitando as estruturas existentes.

Art. 10. Compete às AGGSet/AGGOp, como órgãos de assessoramento técnico do(s) ODOp/ODS/OADI, em suas áreas de responsabilidade:

I - assessorar o Comandante/Chefe/Diretor/Secretário do órgão ao qual estão vinculadas na coordenação e implementação das atividades de governança e gestão;

II - coordenar e supervisionar as atividades de governança e gestão das OM subordinadas;

III - prover suporte técnico e metodológico, bem como, a capacitação dos recursos humanos do órgão e das OM subordinadas, com foco nas metodologias de governança e gestão e nas ferramentas de apoio necessárias;

IV - gerir as ferramentas de TI e comunicação que dão suporte às atividades de governança e gestão organizacional, no âmbito do órgão;

V - contribuir com o EME, fornecendo as informações necessárias para a PCA e sobre a gestão dos indicadores e riscos estratégicos do Exército;

VI - ligar-se com o EME e com os demais órgãos setoriais e C Mil A, a fim de compartilhar conhecimentos, lições aprendidas e propor melhorias nas metodologias e ferramentas de suporte; e

VII - coordenar a RAE setorial e a Reunião de Monitoramento Setorial (RMS).

Seção III

Órgãos das Instâncias de Gestão

Art. 11. Compete aos C Mil A, aos órgãos de apoio, aos grandes comandos e às grandes unidades subordinados(as) aos ODS/C Mil A e demais OM, na sua esfera de atribuição e conforme diretrizes estabelecidas pelo escalão superior:

a) planejar, executar, controlar e avaliar as atividades de gestão organizacional;

b) elaborar, implementar, monitorar e avaliar o planejamento estratégico organizacional;

c) monitorar os programas, os projetos e as iniciativas estratégicas do PEEx e setoriais sob sua responsabilidade, bem como suas próprias iniciativas, verificando as metas de execução física e financeira;

d) realizar a medição e o monitoramento das metas e dos indicadores estratégicos do Exército e setoriais sob sua responsabilidade, bem como dos seus próprios indicadores, elaborando e mantendo atualizadas as Fichas de Qualificação do Indicador (FQI);

e) gerenciar seus processos, realizando o mapeamento e sua atualização, com identificação dos riscos, controles internos e definindo indicadores;

f) realizar a gestão dos riscos sob sua responsabilidade;

g) realizar a implementação das medidas de integridade dos Planos de Integridade dos C Mil A;

h) gerir as ferramentas de TI e comunicação que dão suporte às atividades de gestão organizacional em sua esfera de atribuição; e

i) ligar-se com o escalão superior, a fim de compartilhar conhecimentos, e propor melhorias nas metodologias e ferramentas de suporte.

Parágrafo único. Compete aos órgãos que possuem organizações militares diretamente subordinadas (OMDS):

I - coordenar e supervisionar as atividades de gestão organizacional das OMDS;

II - aprovar o Plano de Gestão das OMDS; e

III - prover suporte técnico e metodológico, bem como a capacitação dos recursos humanos do órgão e das OMDS, com foco nas metodologias de governança e gestão e nas ferramentas de apoio.

Art. 12. Os C Mil A, os órgãos de apoio, os grandes comandos e as grandes unidades subordinados(as) aos ODS/C Mil A e demais OM constituirão Assessorias de Gestão ou Equipes de Gestão para tratar das temáticas sob sua responsabilidade, aproveitando as estruturas existentes.

Art. 13. No âmbito dos C Mil A, dos órgãos de apoio, dos Grandes Comandos, das Grandes Unidades subordinados(as) aos C Mil A/ODS e das demais OM, o Plano de Gestão é o produto do Planejamento Estratégico Organizacional (PEO).

§1º Os Planos de Gestão dos C Mil A deverão seguir a metodologia do SIPLEx na sua elaboração e estar alinhados ao PEEx e aos PGGSet e PGGOp.

§2º Os demais planos de gestão organizacionais deverão estar alinhados ao do escalão superior e seguir a metodologia de PEO para a sua elaboração.

§3º As OM que possuem vinculação técnica deverão, também, observar o plano do órgão de vinculação, visando manter o alinhamento em seus planejamentos.

§4º Os Planos de Integridade dos C Mil A comporão os Planos de Gestão, que deverão estar alinhados ao Plano de Integridade do EB.9/11

§5º Os Planos de Integridade dos órgãos de apoio, grandes comandos e grandes unidades subordinados(as) aos ODS/C Mil A e demais OM comporão o seu Plano de Gestão e deverão estar alinhados ao Plano de Integridade do escalão superior.

CAPÍTULO IV

DA GESTÃO DE RISCOS E INTEGRIDADE

Art. 14. A gestão de riscos e integridade no âmbito do Exército Brasileiro deve ser conduzida de forma sistêmica e integrada, como componente essencial para a governança e a tomada de decisão.

Art. 15. A gestão dos riscos no Exército apoia-se no modelo de linhas de defesa, possibilitando que o escalão superior verifique se o escalão diretamente subordinado está cumprindo as determinações de acordo com as orientações emanadas pelos órgãos competentes.

Art. 16. A gestão de riscos estratégicos e integridade do Exército compõe o SG^{2}Ex e o SIPLEx nas etapas de identificação, análise, tratamento e monitoramento dos riscos e integridade.

Art. 17. A identificação de riscos extremos implicará no estabelecimento imediato de controles internos preventivos, de detecção e de mitigação dos danos visualizados.

CAPÍTULO V

DO CONTROLE INTERNO

Art. 18. O Sistema de Controle Interno do Comando do Exército (SisCIEx) é integrado pelo Centro de Controle Interno do Exército (CCIEx), OADI e Unidade Setorial da Secretaria de Controle Interno do Ministério da Defesa (CISET-MD), integrando o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal.

Art. 19. São integrantes do SisCIEx o CCIEx, como órgão central de Controle Interno, e os Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (CGCFEx), como unidades regionais, estes atuando sob direção, coordenação, orientação normativa e supervisão técnica do CCIEx.

Art. 20. O CCIEx e os CGCFEx são denominados Unidades de Auditoria Interna Governamental (UAIG), as quais têm como atribuições o planejamento, a execução, a comunicação e o monitoramento das atividades de Auditoria Interna no âmbito do Exército Brasileiro, e de suas Entidades Vinculadas com base no previsto no Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT).

Art. 21. O CCIEx sujeita-se à supervisão técnica e à orientação normativa da Secretaria Federal de Controle Interno (SFC), da Controladoria-Geral da União (CGU) e da CISET-MD, sem prejuízo da subordinação administrativa ao Cmt Ex.

Art. 22. Os CGCFEx sujeitam-se à supervisão técnica e à orientação normativa do CCIEx, para fins de atividades de auditoria interna governamental, sem prejuízo de sua subordinação à Secretaria de Economia e Finanças.

CAPÍTULO VI

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 23. As presentes Normas devem ser consideradas no conjunto de outros normativos, manuais, metodologias e procedimentos aplicáveis e adotados pelo Exército, buscando a harmonização de legislação e alinhamento de objetivos e princípios.